

# „Wer sich nicht vorbereitet, fällt in ein Umsatz- oder Beschaffungsloch.“

## Handlungstipps zur effektiven Brexit-Vorsorge

*Die zähen Brexit-Verhandlungen könnten auf einen „harten Brexit“ hinauslaufen. Also auf den Plan von Premierministerin Theresa May, Großbritannien aus der Europäischen Union, dem Binnenmarkt und der Zollunion hinauszuführen – und stattdessen die Beziehungen über ein Freihandelsabkommen neu zu regeln. Welche Risiken Unternehmen kennen sollten und wie die Vorbereitung auf den Brexit gelingt, schildert Stephan Willigens, Bereichsleiter Supply Chain Management bei der msg industry advisors ag.*

Herr Willigens, zum Brexit sind mittlerweile unterschiedliche Szenarien in der Diskussion – was allerdings offenbar nichts an der Ergebnislosigkeit der Verhandlungen ändert. Welche Themen müssten denn aus Sicht der Wirtschaft besonders dringend angegangen werden?

Generell gibt es in zweierlei Hinsicht sehr enge Verflechtungen zwischen Unternehmen in der EU und Großbritannien: Bei den Warenströmen und natürlich den Mitarbeiter-Teams, die teilweise als Expats im Ausland tätig sind. Für diese Mitarbeiter muss zum Beispiel aktuell geklärt werden, ob sie im Falle eines harten Brexits nun weiter EU-Bürger wären oder nicht, oder welchen Status sie überhaupt haben könnten. Neben Expats betrifft das natürlich auch andere Arbeitnehmer und deren Familien, sowohl in Großbritannien als auch in der EU. Doch dazu hat die britische Regierung noch keinerlei Vorschläge gemacht. Gleichzeitig haben Theresa May und andere Vertreter der britischen Seite immer wieder betont, dass ihnen das Szenario eines „No Deal“ lieber wäre, als einen „Bad Deal“ zu ihren Ungunsten auszuhandeln.

Also gibt es aus der Politik offenbar keinerlei Orientierungshilfe für die Wirtschaft ...

Nicht im Sinne eines konkreten Plans, nein. Der „harte“ Brexit ist allerdings eine Option, auf die sich Unternehmen durchaus vorbereiten sollten. Denn mit ihm entstünden von heute auf morgen Handelsbarrieren, die die täglichen Warenflüsse massiv einschränken würden. Neben verschärften Grenz- und Warenkontrollen sind zum Beispiel Zollanmeldungen im größeren Stil als Folgen sehr wahrscheinlich. Zudem gehe ich davon aus, dass in diesem Szenario neue, erhebliche Kosten in Form von Steuern oder Abwicklungskosten für Handelstransaktionen auf die Unternehmen zukommen – schließlich muss Großbritannien ja Wege finden, den Brexit zu finanzieren.

Tatsächlich fließt ja die Mehrheit der Warenströme von der EU nach Großbritannien. Welche weiteren Folgen hätte ein harter Brexit hier?

Ein Handelsabkommen, wie von Theresa May ins Gespräch gebracht, wäre unbedingt notwendig. Andernfalls wäre ein Warenexport erst einmal zu behandeln wie bei einem Drittland – womit also die gleichen Prozesse und Aufwände entstünden wie etwa bei einem Export nach Südafrika. Also längere Abwicklungszeiten, mehr Bürokratie durch Dokumentationen oder Zollanmeldungen ... aber das beschränkt sich natürlich nicht nur auf die Waren, sondern auch auf die Mitarbeiter. Das geht los bei den Lastwagenfahrern und betrifft ebenso Geschäftsreisen des Managements – Regelungen für Arbeitsvisa oder kurzfristige Aufenthaltsgenehmigungen gibt es ja noch gar nicht für dieses Szenario. Das kann eine Zeitlang in der Unternehmensorganisation ein erhebliches Chaos stiften.

Bis zum offiziellen Austritt am 28. März 2019 wäre doch noch genug Zeit, diese Themen zu klären?

Nein, das trägt. Die Verflechtungen der Wirtschaftsbeziehungen sind bei Mittelständlern und Konzernen derart vielschichtig, dass selbst bei einem „geordneten“ Austritt die Zeit wirklich knapp wird, um alle wichtigen Fragen zu benennen, geschweige denn zu lösen. Schließlich sind anderthalb Jahre keine lange Zeit für standort- und abteilungsübergreifende Entscheidungswege. Ob „Deal“ oder „No Deal“, in beiden Fällen gilt: Wer sich nicht auf den Brexit vorbereitet, fällt in ein Umsatz- oder Beschaffungsloch.

Welche konkreten Maßnahmen empfehlen Sie deutschen Unternehmen?

Drei Schritte sind wichtig: Erstens, in einer „Relationship Map“ ganz genau die Verflechtungen und Geschäftsbeziehungen aufzeichnen, die mit britischen Kunden, Niederlassungen oder Handelspartnern bestehen. Schon bei mittelständischen Unternehmen kann das ein komplexes Gebilde sein, da viele Faktoren – Rohstoffeinkauf und -verkauf, Halbfertigerzeugnisse, Vertriebspartner – zu beleuchten sind.

Wenn hierüber Klarheit besteht, ist im zweiten Schritt eine Risikoklassifizierung notwendig. Denn mit dem eben genannten Punkt kommen viele Anschlussfragen auf, die man in einem Überblick sammeln und bewerten sollte: Welche Herausforderungen sind substantiell für den weiteren Ablauf der Geschäftsprozesse? Welche Themen sind zwar wichtig, könnten aber bei einem harten Brexit erst einmal zurückgestellt werden?

Aus beiden Schritten ergibt sich dann – drittens – eine Roadmap, beginnend vom aktuellen Datum zum offiziellen Austrittsdatum in 2019. Die Roadmap sollte zudem einen „imaginären“ Tag X des harten Brexits – also zeigen, welche Punkte der Risikoplanung konkret von wem bis wann gelöst sein sollen. Desto eher viele oder alle substantiellen Themen geklärt sind, desto besser wird dann auch ein harter Brexit abgefedert.



**Stephan Willigens** ist seit 2012 für die msg-Gruppe tätig und verantwortet seitdem den Bereich Supply Chain Management. Darüber hinaus hat er die Zuständigkeit für das Industriesegment der Diskreten Fertigung inne. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Stückgutindustrie und internationales Supply Chain Management.

### Über die msg industry advisors ag

Die msg industry advisors ag fokussiert sich auf die Operationalisierung von Unternehmensstrategien und deren Umsetzung in Geschäftsprozessen, der Organisation sowie in den geschäftskritischen Systemen und IT-Architekturen. Der Schwerpunkt liegt auf der Prozess- und der diskreten Fertigungsindustrie. Unabhängig davon, ob es sich um Anpassungen des Geschäftsmodells durch die Digitalisierung handelt, die Effizienzsteigerung zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, Compliance-Programme zur sicheren Erfüllung regulatorischer Anforderungen, oder die Neuausrichtung globaler Supply Chains. Das Unternehmen mit Sitz in Ismaning bei München beschäftigt mehr als 50 Berater und ist mit eigenen Standorten sowie Partnerschaften in Europa, USA und Asien vertreten. Die msg industry advisors ag ist Teil der msg Gruppe, eines der führenden IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen in Europa. Weitere Informationen unter [www.msg-advisors.com](http://www.msg-advisors.com)